

日本企業における 「副」役職の存在フレームワーク

An Existence Framework of Managerial 'Sub' Position in Japanese Firms

山下 洋史
Hiroshi Yamashita

目 次

1. はじめに
2. 「副」役職の存在と二つの側面
3. 昇進から昇格へのシフトとねじれ現象
4. スクリーニング仮説と人的資本投資
5. 日本の半水平的組織構造
6. ランクヒエラルキーによるインセンティブ (RHI) 拡張モデル
7. ランクヒエラルキー (RH) に対する心理的余剰価値
8. RHI の側面からみた「副」役職の位置づけ
9. 「日本企業における副役職の存在フレームワーク」の提案
10. 日本の RHI における昇進の優位性
11. おわりに

1. はじめに

日本企業は、欧米企業に比較して、個人や部門の担当業務の境界があいまいであるといわれる[1]。これは、日本企業において組織構造に関するエントロピーが大きいことを意味する。それでは、なぜ日本企業ではこのような高エントロピーの組織構造を有するのであろうか？ その一つの要因として、次長、部長代理、課長代理、課長補等、「副」役職の存在を指摘することができる。

本研究は、このような問題意識に基づき、「副」役職の位置づけ、役割を論じるものである。これまで、「副」役職に関しては理論的研究が行われてこなかった。それは、組織設計の合理性の観点からは冗長であり、本来は排除すべき存在であるという認識が一般的であったからではないかと思われる。これに対して、日置らは多くの日本の組織において「副」役職が存在し、機能していることに注目し、「日本企業の副の研究」[2]を行っている。おそらく、日置らの研究が、このテーマに関して体系的に行われた唯一の研究であろう。日置らの研究は、組織論のみならず

「経営人類学」の流れをくんでいるところに特徴があり、「弾よけ」という新たな概念を提示している。

一方で筆者 [3] は、自己の専門性よりも高いランク（一流大学、一流企業）を志向する、すなわち「何を学ぶか、何の仕事をするか」よりも「どこの大学に入るか、どこの会社に入るか、どのランクの役職に就くか」を優先するという、日本人に多く見られる行動パターンに注目し、ランクヒエラルキー（以下、「RH」と表すことにする）に対する「心理的余剰価値の概念」および「RHによるインセンティブ（以下、「RHI」と表すことにする）拡張モデル」を提示している。さらに、このような筆者の先行研究に加え、スクリーニング仮説 [2] と人的資本投資 [3] を理論的基礎にして、大卒・院卒の若年労働者の転職が増加している現状を説明するための「RH志向の転職モデル」[4] を提案している。このモデルは、（拡張した概念としての）RHIが、自己の専門性よりも、高いランクを志向する方向に日本人を導くが、それによる高学歴化がRH志向の人たちの専門性を高めるため、自己の高い専門性と実際の仕事の内容との間にギャップを生じさせ、それが転職の動機づけとなることを指摘するものである。

本研究では、上記の一連の研究をふまえた上で、

- ① 日本におけるRH志向の強さが組織設計の面では冗長であるはずの「副」役職を生み、
- ② 日本企業における担当業務の境界のあいまいさが組織の中で「副」役職を機能させると同時に、
- ③ このような「副」役職の存在と機能がさらにRH志向の強さと担当業務の境界のあいまいさを増大させる

という「日本企業における副役職の存在フレームワーク」を新たに提示する。このフレームワークにより、日本企業においてリストラクチャリングやリエンジニアリング（BPR; Business Process Reengineering）による組織のスリム化、フラット化（水平的な組織への変革）が進展しつつある状況下にもかかわらず、依然として多くの企業に「副」役職が多く存在している現実の説明を試みることにする。また、このような考察を通して、日本の多くの労働者にとって昇格よりも昇進の方が魅力的であるという「日本のRHIにおける昇進の優位性」を指摘する。この「昇進の優位性」の視点から、日本の労働者にとってポスト不足を昇格で代替するのでは不十分であり、副役職を設置することによりポスト不足自体の解消を図らざるを得ないという、日本における副役職の存在意義を示唆する。

2. 「副」役職の存在と二つの側面

日本の多くの組織では、部長や課長などの組織単位の責任者に加えて、その「長」に対する「副」の職位を設定しているが、アメリカの組織では「副」の職位を設定することは日本ほど多くないといわれる [2]。大学においても、副学長制度が注目され、副学長をおく日本の大学は国立大学を中心に増加している。本研究では、このような「副」の職位、例えば企業における次長、

部長代理、課長代理、課長補等を、「副役職」と呼ぶことにする。

組織において部や課に部長や課長という責任者がおかれることは当然であるが、なぜ「副」役職を必要とするのであろうか？「副」役職は責任や権限をあいまいにするだけで、本来は必要ないとする指摘も多いにもかかわらず、実際にはこの役職が多くの組織に存在するということは、その必要性を何らかのかたちで認めているはずである。

この問題に対して日置ら [2] は、イギリス＝アメリカの組織伝統における vice と assistant の二面からのアプローチを試みている。これによれば、vice の副は組織のトップの職務遂行を補佐し、支援するものであるのに対して、assistant は職務遂行に必要な能力が不足する成員のために、補助的におかれるといったニュアンスを持っているとされる。その上で、イギリス＝アメリカの組織伝統では、トップ個人に対する補助職位が多く設定されているのに対して、日本の組織では組織単位ごとに副を設定して、部局に対する補助業務が遂行されていることを指摘している。その意味からいえば、イギリス＝アメリカの副は vice であり、日本のそれは assistant としての色合いが強いということになる。

さらに日置らは、このようなイギリス＝アメリカと日本との違いを、トップダウンとボトムアップの側面から検討している。これによれば、イギリス＝アメリカのように副がトップに対して手厚く設定されている場合にはトップは強力な決定能力を持つことになり、日本のようにそれぞれの部局が副を持って決定を行っていくならばボトムアップ型の決定がなされやすいとされる。そして、米国企業ではトップダウン、日本企業ではボトムアップの決定がなされることが多いとする一般的理解からも、上記の副の設定の仕方はうなずけるとしている。

その一方で日置らは、イギリスでは多くの公的な「長」の職務は名誉職であり、実質的には「副」がその職務を遂行するということを指摘している。しかし、この場合においても、副はトップ個人に対してサービスを提供することには変わりはないとしている。しかしながら、実質的には「副」が職務を遂行するとすれば、トップ個人に対する補助というよりも、それぞれの部局が副を持って決定を行っていくものとして位置づける方が自然であるように思われる。このような位置づけは、日本の副役職の位置づけに近いものである。もし、そうであるとすれば、イギリスの名誉職としての公的な長に対する副と日本の副との間に、それらを支える共通点があるはずである。本研究では、この点に注目し、名誉、ランク、インセンティブの側面から副役職の位置づけについて検討していくことにする。

3. 昇進から昇格へのシフトとねじれ現象

日本の組織では、昇進の決定要因として年功基準が重視されるといわれる。そのため、ピラミッド型のランク・ヒエラルキーを維持するには、組織が常に拡大していく必要がある [5]。戦後の高度成長期には現実には組織が拡大し続けていたが、オイルショック以降、組織の拡大は停滞し新規のポストを期待することができなくなるばかりか、バブル経済崩壊後のリストラクチャリング、

リエンジニアリングの進展により、これまであったポストもいつ消滅するかわからない状況になってきている。これとは反対に、高齢化や高学歴化により昇進を期待する層が拡大しているため、昇進の際のポスト不足は深刻な問題となっている。

これにともない、日本の組織では当初、組織の単位を細分化したり、課長補佐、次長、部長代理等の補助的役職（本研究でいう「副」役職）を増やして、昇進のためのポストを確保してきた。しかし、その結果として指揮系統やコミュニケーションが複雑になり、責任の所在が不明確になるという弊害を招いてしまった。そこで、このようなポスト不足に対応するために、「昇進から昇格へのシフト」が進められてきた。すなわち、資格を上昇させることで役職の上昇の代わりにしようとするのである。

昇進では、その人数を決めるものは組織が必要とするポスト数であるとする「組織の論理」に従う必要があるのに対して、昇格の場合は、それを決めるのは従業員の業績・能力・努力であるとする「人間の論理」に従うべきである [6]。これは、昇進させるためにポストを増設してはならないが、従業員の努力によるパフォーマンスの向上に対して、昇格は必ずそれに報いるべきことを意味する。一部の日本企業では、昇格に定員を設定しているが、これは本来的でない。なぜなら、この場合は昇進の際のポストと同様で、空きがなければ昇格することができないことになってしまうからである [5]。

このように、昇進と昇格は異なる論理（組織の論理と人間の論理）に支えられており、最近のポスト不足の状況下では、RHIの中心が昇格に移行しつつある。それにともない、新たな問題が指摘されている。それは、昇格はしても昇進はしないという「ねじれ現象」である。しかし、昇進と昇格が異なる論理に支えられているということは、ねじれ現象が生じるのは当然であるため、本来はこれを問題視すべきではない。もし、本当に問題であるのであれば、従来のように昇進一本でRHIを与えていくべきであり、昇格を併用すること自体、ねじれ現象を生じさせることが前提となるからである。

それにもかかわらず、なぜねじれ現象が問題視されるのであろうか？ この疑問の中に、日本の組織における「副」役職の存在に関する一つの大きな要因が隠されているように思われる。それは、たとえ「副」であっても、高いランクを手に入れたいという役職あるいはポストへのこだわりである。本研究では、このようなランク志向の考え方にに基づき、副役職の存在意義について論じていくことにする。

4. スクリーニング仮説と人的資本投資

企業は、労働市場から人的資源を調達（採用）する際、なるべくコストのかからない方法で信頼性の高い情報を得ようとする。そこで、採用の際にコストがかからずに比較的信頼性の高い情報を学校教育から得ようとする。これは、一般にいわれる「学歴」に相当する。このように、学校教育が本来の目的である「人間の能力を高める」ことに加えて社会における選別機能を持つと

いう仮説が「スクリーニング仮説」である [7]。

スクリーニング仮説が表す重要な示唆は、学校教育が社会における選別機能を持つことにより、人間の能力を高めるという本来の目的にとって必要な水準以上に個人の教育投資がなされることであり、能力の高い者がそのシグナルを企業に送るために教育費用を余分に負担していることを意味する [7]。企業が、スクリーニング仮説にしたがった行動をとればこのような個人の教育投資の傾向は強化される。そのことが、さらに企業が学校教育から得る情報の信頼性を高めることになる。それにより、企業がこの情報をさらに重視するようになるといった相互に強化し合うサイクルが形成される [3]。

日本では、一般に学歴重視の傾向が強いといわれているため、スクリーニング仮説が的を得ているように思われる。さらに、採用に関していえば、高校卒、大学卒という面での学歴のみならず、場合によるとそれ以上に、どこの大学かという面での学歴がスクリーニング機能を果たしている [5]。そこで、より社会的評価の高い、すなわち「ランク」の上位の大学に入学しようと思って激しい競争を行う。これが、日本における受験競争である。そのために、塾、予備校、家庭教師に多額の教育費をかけ、結果として教育費用を余分に負担していると同時に、長時間の「学習」を行うことになる。また、何を学ぶかよりも、どこの大学に入るかが優先されることになる。同様に、就職の際には何の仕事をするかよりもどこの会社に入るかが優先され、就職後も何の仕事をするかよりも高い「ランク」の役職に就くことが優先される。

筆者ら [9] は、スクリーニング仮説の示唆する、企業における学歴重視の採用管理を経営戦略の一環として捉え、「採用管理の準アウトソーシング・モデル」を提示している。そして、このモデルにより、学歴重視の採用管理は、企業が低コスト（基本的に企業が学校に支払う金額はゼロ）で人的資源に関する比較的信頼性の高い情報を得るという意味において合理的な行動であり、正式な委託契約は存在しないものの、経営戦略的に考えて企業から学校への「準アウトソーシング」として位置づけられるものであることを指摘している。

このような学校教育および職場訓練への個人と企業の投資について論じた代表的な理論に、Becker [8] の「人的資本投資」の理論がある。この理論の基本的な考え方は、「将来の生産性は、教育訓練の費用をかけてのみ向上するだろう」というところにある。そうでなければ、教育訓練に対して無限の需要が起こるからである。ただし、「学校とは訓練を生産することに特化された一つの組織である」という点において学校教育もこの考え方に含まれることに注意を要する。

また、Becker [8] は、職場訓練を「一般訓練」と「特殊訓練」に分類し、完全に一般的な訓練は多くの企業で等しく有用であるため、限界生産力を同じだけ増加させるとしている。これに対して、完全なる特殊訓練は、訓練を行った企業において生産性を特に大きく増大させ、他の企業の生産性には何の影響も与えない。学校教育は、まさしく一般訓練に相当するものである。学校教育を含む一般訓練において、各期の費用の総計として定義される総費用は、収益の（人的）資本化された価値と等しくなるとされる [7]。これは、現在から将来にわたっての人的資本投資が、同じく現在から将来にわたっての市場割引率を考慮した収益の総額と等しいことを意味する。

日本企業では、一般に「終身雇用」と呼ばれる長期雇用の傾向があるため、一般訓練を企業が負担することも多く、特殊訓練に至ってはその費用をほとんど企業が負担している。したがって、日本において、労働者自身が教育訓練費用を負担する場合の多くは学校教育である。すなわち、人的資本の理論における「各期の費用の総計として定義される総費用は、収益の（人的）資本化された価値と等しくなる」ということは、日本の場合、学校教育が中心となる [3]。

ここで、「学校教育に投資する費用に見合うだけの能力向上が達成されているのか?」、「もし、学校教育への個人の投資が将来の収入増加のための先行投資だとしても、それを確実に回収することができるのか?」を考えてみると、どうもそれに見合った能力向上、収入増加が達成されているとは限らないように思われる。もちろん、達成されることもあるが、必ず達成されるわけではないのが現実であろう。なぜなら、上記のように塾、予備校、家庭教師等に過剰ともいえる費用をかけているからである。また、企業内の同一年齢での賃金格差が小さいからである [5]。

人的資本投資の理論では、将来の収益は予測であるため保証の限りではないが、少なくとも現時点の期待という点においては両者が等しくなっている。これに対して筆者 [3] は、日本の場合、最初から両者が等しくなることを前提としていないのではないか、という問題意識のもと、「RH に対する心理的余剰価値」の概念を提示している。これは、学校教育への個人の投資額とのバランスにおいて、高いランクを得ること自体の心理的価値が、将来の収益の総額「 $+\alpha$ 」に相当するという考え方を意味する。すなわち、RH に対する心理的価値の分だけ、現在から将来にわたっての収益の総額の期待よりも多額の学校教育への個人投資を行うわけである。本研究では、筆者の従来の研究 [3] にしたがってこの「 $+\alpha$ 」に目を向けることにし、7 節においてこれを論じることにする。

5. 日本の半水平的組織構造

日本の組織は、環境の変化やトラブルに柔軟かつ迅速に対応するといわれるが、これを支えているのは実行部門への権限委譲による分権的な業務プロセス（水平的コーディネーション [1]）であると考えられる [10] - [16]。例えば、緊急を要するトラブルが生じた場合、従業員の参加によってセンターの集権的コントロールなしに柔軟かつ迅速に対応することがこれに相当する。このことは、欧米、特にアメリカの組織における「垂直的ヒエラルキー・コントロール」との対比において特徴的である [5]。

しかし、一般に実行部門への権限委譲は、その部門にとっての「局所最適」に陥りやすいという問題点が存在する。すなわち、その部門にとっては都合が良くても、それが必ずしも組織全体の最適性を保証するものではないということである。それでは、日本の組織においてこの局所最適を防止しているものは何であろうか?

青木 [1] によれば、それはより高い「ランク」への昇進・昇格がインセンティブとなって、従業員が長期的に激しく競争するといったランクヒエラルキーによるインセンティブ (RHI) 制

度であるとされる。これにより、自己の能力を高めるために長期にわたって学習を継続し、しかも「ジョブ・ローテーション」に迅速に対応するように多くの分野について幅広く学習を行うことになる。また、より高い役職に就くためには経営参加的な観点からの問題解決が必要となるため、そのための学習も積極的に行い、それらが局所最適の追求を防止しているのである。

これらの結果として、専門的学習のみならず「幅広い参加的学習」を継続していくことになる[5]。このことは、欧米の組織で一般的な「専門的学習」との対比において特徴的である。これに関して、筆者らは従来の研究[14]、[17]、[18]において、欧米の組織で一般的な「専門的学習」のみならず局所最適を防止する「幅広い参加的学習」への注意の配分[19]に日本の組織の特徴があり、この学習の二面性が組織活性化[20] - [24]に対して重要な役割を果たしていることを指摘している。上記の局所最適の防止、組織活性化は権限委譲による水平的コーディネーションを可能にしており、それらを支えるRHIは日本の組織においてとても重要である。

ここで注意すべきことは、RHIが多くの階層を持った（垂直的な）形式的内部組織構造[1]を必要とすることである。すなわち、日本の組織が水平的コーディネーションによって環境の変化やトラブルに柔軟かつ迅速に対応することの基礎となるRHIは、皮肉なことに垂直的な組織構造に支えられているといった矛盾を有している[25]。その結果として、水平的組織構造と垂直的組織構造が「同居」しているのである。筆者[16]は、この同居を「半水平的組織構造」と呼んでおり、日本の組織の一つの特徴として位置づけている。

6. ランクヒエラルキーによるインセンティブ（RHI）拡張モデル

従来、RHIの概念は、企業、公共機関等で働く労働者を対象としてきた。しかし、スクリーニング仮説が示唆する上位の「ランク」の学校をめざしての学習と投資をふまえると、中学・高校・大学でのRHを考えることができる。すなわち、所属する学内での成績・順位のRH、進学をめざす高校・大学の社会的評価によるRH、塾や予備校での成績・クラスのRH等である。

一方、一般に労働者（社会人）のRHIについては、自己の本属組織内のRHに対するものとして考えられてきたが、自己の本属組織の外部にもRHIの存在を指摘することができる。例えば、英会話や情報処理等の各種学校における初級・中級・上級といったRH、学会の評議委員・理事・会長といったRH、趣味の書道や囲碁の級・段のRH等である。このように、自己の本属組織外にも、インセンティブとなるべきRHは数多く存在する。したがって、RHIは、従来対象とされてきた範囲のみならず、もっと広い範囲での多様な存在として捉えることができる。

そこで、筆者[3]はRHIの概念を次の二つの側面から拡張し、それらの組合せによる分類を表1のような「RHI拡張モデル」によって行っている。

- ① 就職後の労働者にとってのRHIのみならず、就職前の学生・生徒のRHIも対象とする。
- ② 自己の本属組織内のRHIのみならず、外部の専門家集団（例えば学会）、専門学校・各種学校の級・段やスポーツ大会での入賞等のRHIも対象とする。

表 1 RHI 拡張モデル [3]

組 織	就 職 後	就 職 前
本属組織内	Type 1 従来の RHI の概念 組織内での競争	Type 2 学内での競争
本属組織外	Type 3 組織外での競争 • 仕事 • 仕事以外（趣味等）	Type 4 学外での競争 • 学業 • 学業以外（趣味等）

これにより、従来は自己の本属組織へのコミットメントを高めると考えられてきた RHI が、実は組織外部にも存在し、これが仕事や学業、さらには趣味に対するコミットメントを高めるといった新たな視点を提示することができる [3]。

7. ランクヒエラルキー（RH）に対する心理的余剰価値

ここまで述べてきたように、日本ではスクリーニング仮説 [7] や RHI [1] がよく当てはまる。そして、このことがジョブ・ローテーションと幅広い参加的学習を促進し、日本の半水平的組織特性 [16] を支えている。また、「高いランク」の魅力が激しい受験競争と昇進・昇格競争をもたらし、その結果、人的資本の理論が示す投資額を上回る投資を教育訓練に対し行うことにつながる。すなわち、現在から将来にわたっての収益の総額の期待よりも多額の教育訓練投資を行うわけである。

このような人的資本投資の理論からの「ずれ」を発生させる要因は何であろうか？ 4 節では、これが高い地位を得ること自体の心理的価値であることを示唆した。筆者 [3] は、将来の収益の総額「 $+\alpha$ 」という意味において、このような心理的価値を「ランク・ヒエラルキーに（RH）に対する心理的余剰価値」と呼んでいる。

RH に対する心理的余剰価値は、教育訓練投資の中でも特に学校教育に対する投資を大きくする。さらに、自己の本属の学校への投資以外にも、上位の学校（高校生であれば大学、中学生であれば高校）に合格するために塾、予備校、家庭教師等にも多額の費用をかけている。これらは、スクリーニング仮説の示唆する「人間の能力を高めるといふ本来の学校教育の目的にとって必要な水準以上に教育投資がなされる」ことはもとより、それにより自己の能力のシグナルを社会に送ることが将来期待される収入増加をもたらす水準以上のものにもなりうる。

人的資本投資の理論が投資および収益に関して現在から将来までを対象とするのと同様に、RH に対する心理的余剰価値も現在から将来までを対象とする。これは、現在から将来にわたって常に RH が心理的に介在することを意味する。例えば中学生であれば、現在の成績・順位の RH、その後入学する高校・大学の社会的評価の RH、就職後は役職の RH というように各時点で RH が存在する。そこで筆者 [3] は、現在の高いランクが次の時点での高いランクの可能性

を高め、またそれがその次の時点の高いランクの可能性を高めるといった RH の連鎖が RH に対する心理的余剰価値を高めることを指摘している。

以上のように、日本では教育訓練投資、特に学校教育への投資が必ずしも将来の収入の増加のみを期待してのものではなく、高いランクを得ること自体が報酬（心理的余剰価値）となっていることをふまれば、この心理的価値の分だけ教育訓練に多額の費用をかけていることが容易に理解される。

8. RHI の側面からみた「副」役職の位置づけ

ここまでの議論をふまえると、日本人にとって「高いランク」はとても魅力的な存在であり、これを得ることが「名誉」そして「インセンティブ」となって、すべてに優先される傾向があることがわかる。日本人は小さいころから、受験競争を通して RHI を無意識のうちに受け入れているのである。その結果、多様な存在としての RH が、重要なインセンティブとなって、より多くの努力を引き出しているように見える。

企業における RHI が、その典型的な存在であることは、日本の半水平的組織構造 [16] から容易に理解することができる。この RHI が、多くの階層を持った（垂直的な）形式的内部組織構造を必要とすることは前述の通りであるが、ここで「多くの階層を持った」が重要である。なぜなら、多くの階層を持つことがポスト数を増加させるだけでなく、昇進の回数を多くすることにつながるからである。同じポスト数であっても、階層数が少ない場合に比べて、それが多い場合の方が一人の人間の生涯の昇進機会を拡大させるのである。

このことから、多くの日本企業において「副」役職をおいている一つの要因が見えてくる。それは、副役職をおくことによって組織の階層数が増加することを意味する。例えば、副役職が存在しない組織で部長まで昇進する場合の昇進回数は、一般→係長→課長→部長の 3 回であるが、副役職がおかれていると、一般→係長補→係長→課長補→課長→次長→部長の 6 回となる。日本人の RH 志向を前提とするならば、昇進のたびに大きなインセンティブを得ることになるため、明らかに副役職をおく方が有利である。また、昇進が達成された後の次なる目標が、より身近なものとして感じられるはずである。

もちろん、副役職は RHI のためだけのものではなく、日置ら [2] が指摘しているように、組織において多くの役割を果たしているが、RHI が多くの日本企業で副役職をおいている一つの大きな要因となっていることは間違いないところであろう。ただし、これが日本のみのものというわけではなく、イギリスの公的な「長」と「副」の関係においても、名誉や RH という意味で共通した事例が存在する点に注意する必要がある。ここで指摘しているのは、日本においてそれがより一般的であり、顕著であるということである。次節では、このような RHI を基礎とした半水平的組織構造の視点から、日本企業における副役職の存在を説明するための新たなフレームワークを提示する。

9. 「日本企業における副役職の存在フレームワーク」の提案

日本人の RH 志向をふまえれば、多くの日本企業において「副」役職をおいていることがごく自然なこととして理解されるが、その一方で副役職の設置は指揮系統やコミュニケーションを複雑にし、責任の所在を不明確にするという弊害を招くことになる。言い換えれば、指揮系統、コミュニケーションや責任の面で組織のあいまいさ（エントロピー）を増大させるのである。そのため、日本企業では昇進から昇格へのシフトが進められていることは、前述の通りである。

このように、副役職の設置による弊害を認識しているにもかかわらず、多くの日本企業が副役職をおいているのはなぜであろうか？ 日本人の RH 志向 [4] が、この疑問に対する回答となることは確かであるが、これだけでは回答として不十分であろう。それは、組織の効率性を高めて発展してきた日本企業が、組織のあいまいさを受け入れるためのさらなる「何か」がなければ、このような役職を設置するはずがないという考え方を意味する。ここでは、この「何か」に目を向け、日本の半水平的組織構造 [16] の側面からの説明を試みることにする。そして、従来より日本企業では組織のあいまいさを逆に強みとする基盤が形成されていたことを示唆する。

日本の半水平的組織構造は、水平構造と垂直構造の同居を意味するものであるが、まず水平構造について考えてみると、実行部門への権限委譲による分権的な業務プロセスがこれに相当することがわかる。そして、緊急の仕事や重大なトラブルが発生したり、担当者が出張や休暇で不在であったりした場合、自己の本来業務を多少犠牲にしても、その迅速な対応のために職務境界を超えて協力し合うのである。これにより、個人や部門の職務境界が相対的にあいまいになっていくわけである。このようなあいまいさの増大は、環境の変化やトラブルに対する迅速かつ柔軟な対応を可能にするという点で、日本の組織の強みとなっており、決して単なる問題点ではない。これより、日本企業が組織のあいまいさを肯定的に受け入れる基盤が存在していたことがわかる。また、形式的な垂直構造が、権限委譲による水平的コーディネーションを可能にすると同時に、RHI を支え、副役職設置の直接的な要因となっていることは前節で述べた通りである。

以上のことをふまえると、図 1 のような「日本企業における副役職の存在フレームワーク」を新たに提示することができる。副役職の設置は、形式的内部組織構造の垂直性を増大させるとともに、階層数を増加させるため、昇進の機会を拡大させる。これが RHI の強化をもたらし、継続的な学習・努力や自己の専門性にこだわらない幅広い学習へとつながり、円滑なジョブローテーションを可能にするのである。これにより、従業員は多くの職務・部門を経験することになり、実務担当者に計画機能や意思決定機能を権限委譲しても、局所最適に陥りにくくなるという効果をもたらす。さらに、このような権限委譲が、環境の変化やトラブルに対する迅速かつ柔軟な（アジルな）対応を可能にするのである。

図 1 の提案フレームワークにより、日本の組織における副役職の存在理由に関して、下記のような特徴が示唆される。

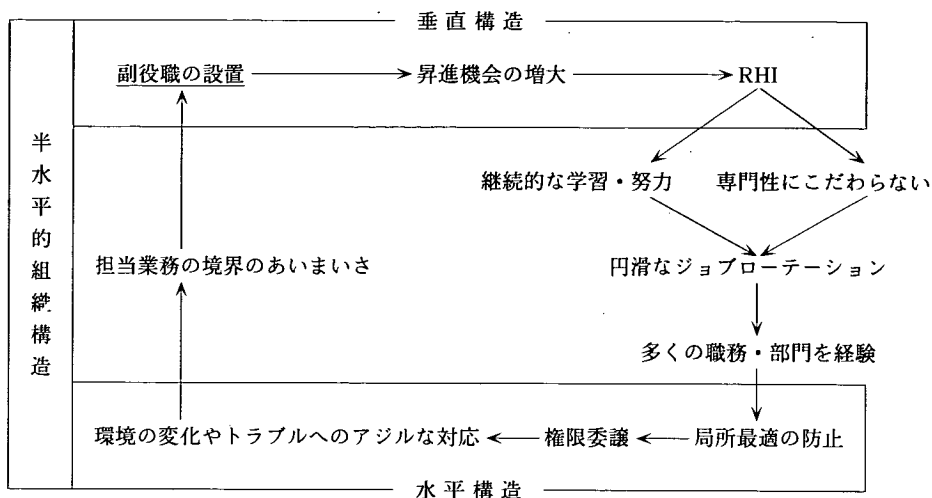


図1 本研究の「日本企業における副役職の存在フレームワーク」

- ① 日本における RH 志向の強さが組織設計の面では冗長であるはずの「副」役職を生む。
- ② 日本企業における担当業務の境界のあいまいさが組織の中で「副」役職を機能させる。
- ③ このような「副」役職の存在と機能がさらに RH 志向の強さと担当業務の境界のあいまいさを増大させる。

これらは、互いに強く関連しており、その関連性が日本の組織における副役職の存在意義を高めると同時に、このような関係が基礎となって図1の互いに強化し合うサイクルが形成されるのである。

10. 日本の RHI における昇進の優位性

1990 年代以降、米国企業がリストラクチャリングやリエンジニアリングにより組織のスリム化、フラット化（水平的な組織への変革）を行い大きな成果を上げたという成功例が、日本において紹介され、日本企業においてもこのような組織変革の必要性がさかんに叫ばれている。日本企業では、その半水平的組織構造により、以前から業務プロセスに関しては水平的であったが、形式的には多くの階層を持つ垂直構造となっていた。これに対して、リストラクチャリングやリエンジニアリングでは、業務プロセスのみならず形式的内部組織構造 [1] についても水平的な構造への変革を要求するのである。これにより、日本企業において組織のスリム化・フラット化や昇進から昇格へのシフトが除々に進展していった。

しかしながら、一方で依然として多くの企業に「副」役職が存在しているのが現実である。副役職の存在は、明らかに垂直的内部組織構造の上に成立する。このような現実の説明を試みる際に、「ねじれ現象」を問題視する姿勢が一つの重要な視点となるものと考えられる。言い換え

ば、昇進と昇格の価値の比較、あるいは役職と資格の価値の比較の視点である。

3節で述べたように、昇進と昇格が異なる論理（組織の論理と人間の論理 [6]）に支えられていることをふまえれば、本来ねじれ現象は問題視されるべきものではない。それにもかかわらず、多くの組織でこれが問題視されているのは、日本の多くの労働者にとって昇格よりも昇進の方が魅力的であるからではないだろうか？ そうでなければ、昇格のみでも十分に満足して、昇進しないことを問題視しないはずである。これは、日本の RHI において資格よりも役職の方が価値が高いことを意味する。

そこで、本研究ではこのような考え方にに基づき「日本の RHI における昇進の優位性」を指摘する。この「昇進の優位性」を前提にすれば、日本の組織における副役職の存在意義がさらに明確なものとなる。それは、ポスト不足を昇格で代替するのでは RHI にとって不十分であり、副役職を設置することによりポスト不足自体の解消を図らざるを得ないということである。すなわち、副役職の設置が、昇格ではなく昇進としての RHI の確保につながるのである。また、副役職の存在は指揮系統やコミュニケーションを複雑にし、責任の所在を不明確にする、という問題点が従来より指摘されてきたにもかかわらず、現在でも多くの日本企業においてこの存在が確認されることの背景に「昇進の優位性」の心理が介在していることが示唆される。

このような観点から副役職をみていくと、一般にいわれているように単なる組織を複雑にする存在ではなく、日本の組織にとって良く言えば「なくてはならないもの」、悪く言えば「必要悪」としての役割を担っていることが理解されよう。

11. おわりに

本研究では、日本企業においてリストラクチャリングやリエンジニアリングによる組織のスリム化、フラット化が進展していく状況下にもかかわらず、依然として多くの企業に「副」役職が多く存在している現実注目し、この現実について、RHI を基礎とした日本の半水平的組織構造の視点から説明するための「日本企業における副役職の存在フレームワーク」を提示した。この提案フレームワークは、スクリーニング仮説の示唆するような、日本における RH 志向の強さが、一般に指揮系統やコミュニケーションを複雑にし責任の所在を不明確にするといわれる「副」役職を生み、これに日本企業における担当業務の境界のあいまいさが加わって組織の中で副役職を機能させると同時に、このような副役職の存在と機能がさらに RH 志向の強さと担当業務の境界のあいまいさを増大させるとするものである。これにより、RHI を基礎とした形式的内部組織構造の垂直性と、実務担当者への権限委譲を基礎とした業務プロセスの水平性とが、互いに強化し合うサイクルを形成していることを示唆した。

さらに、日本における「ねじれ現象」を問題視する姿勢に注目し、多くの労働者にとって昇格よりも昇進の方が魅力的であるという「日本の RHI における昇進の優位性」を指摘した。そして、このような「昇進の優位性」の視点から、ポスト不足を昇格で代替するのでは RHI にとっ

て不十分であり、副役職を設置することによりポスト不足自体の解消を図らざるを得ないという「必要悪」としての副役職の存在意義を示唆した。

参考文献

- [1] 青木昌彦：日本企業の組織と情報，東洋経済新報社（1989）
- [2] 日置弘一郎，森雄繁，高尾義明，太源有：日本企業の「副」の研究，白桃書房（1998）
- [3] 山下洋史：“ランク・ヒエラルキーに関する研究”，明治大学社会科学研究所紀要，Vol.38，No.2，pp.1-14（2000）
- [4] 鳥羽晶彦，山下洋史，渡邊直一：“ランク・ヒエラルキー志向の転職モデル”，日本経営システム学会誌，Vol.18，No.1，pp.1-7（2001）
- [5] 山下洋史：人的資源管理の理論と実際，東京経済情報出版（1996）
- [6] 久保淳志：昇進・昇格制度のつくり方 運用の仕方，中央経済社（1991）
- [7] 猪木武徳，大橋勇雄：人と組織の経済学・入門，JICC 出版局（1991）
- [8] Becker, G. S. 著，佐野陽子訳：人的資本，東洋経済新報社（1976）
- [9] 渡邊直一，山下洋史：“スクリーニング仮説に基づく採用管理の準アウトソーシング・モデル”，日本経営システム学会第27回全国大会講演論文集，pp.175-178（2001）
- [10] 山下洋史：“「活性人モデル」に関する研究”，明治大学社会科学研究所紀要，Vol.37，No.2，pp.1-14（1999）
- [11] 山下洋史：“組織における学習と活性化の関係”，日本経営システム学会誌，Vol.11，No.2，pp.49-54（1994）
- [12] 山下洋史：“日本企業における昇進・昇格管理の重要性”，日本経営システム学会誌，Vol.13，No.1，pp.45-50（1996）
- [13] 山下洋史：“日本企業の組織特性とリエンジニアリング”，日本経営システム学会誌，Vol.14，No.1，pp.43-48（1997）
- [14] 山下洋史，尾関守：“組織における学習の二面性に関する研究”，日本経営工学誌，Vol.45，No.3，pp.246-251（1994）
- [15] 山下洋史：“JIT システムと組織活性化の関係”，山梨学院短期大学「経営研究」，No.4，pp.79-87（1995）
- [16] 山下洋史，金子勝一：情報化時代の経営システム，東京経済情報出版（2001）
- [17] 山下洋史，尾関守：“組織における学習の二面性と注意の配分”，日本経営工学会秋季研究大会予稿集，pp.249-250（1993）
- [18] 山下洋史：“学習速度を考慮した組織学習の二面性の分析モデル”，山梨学院短期大学研究紀要，No.14，pp.123-127（1994）
- [19] 田中政光：イノベーションと組織選択，東洋経済新報社（1990）
- [20] 馬場房子：「組織の活性化」，森五郎編『労務管理論』，有斐閣（1989）
- [21] Takahashi, N.：“An Evaluation of Organizational Activation”，*The International Journal of Management Science*，Vol.20，pp.149-159（1992）
- [22] 高橋伸夫：組織の中の決定理論，朝倉書店（1993）
- [23] 山下洋史：“組織におけるメンバーのコミットメントと活性化の関係”，山梨学院大学経営情報学論集，No.4，pp.151-160（1998）
- [24] 山下洋史：“組織活性化に関するバクフライのカタストロフィーモデル”，明治大学社会科学研究所紀要，Vol.40，No.1，pp.657-70（2001）
- [25] 山下洋史：情報管理と経営工学，経林書房（1999）